

УДК 658.8 004.122

Анотація.

В статті визначено зміст сутності поняття «збалансована система показників», її історичне виникнення. Розглянуто методичні підходи до формування та побудови збалансованої системи показників для українських підприємств. Визначено необхідність використання системи у стратегічному управлінні підприємствами на рівні керівництва та власного персоналу підприємства. Наведені варіанти побудови моделей, сформованих на основі збалансованої системи показників. Визначені їх головні особливості та відмінності. Виявлено, що існування розбіжностей в поглядах на побудову збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємства, не впливає на сутність та структурну побудову системи показників а тільки акцентує увагу на тих ключових факторах, виділення яких є більш зручним та ефективним для використання на думку керівництва підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, збалансована система показників, конкурентні переваги, ключові показники результативності.

Актуальні питання використання збалансованої системи показників в стратегічному управлінні підприємством.

Постановка проблеми. Для реалізації ефективної стратегії досягнення конкурентних переваг підприємству потрібен відповідний рівень розвитку управлінської системи, здатної забезпечити інтеграцію функціональних сфер діяльності організації. Досягнення взаємодії й узгодженості впроваджуваних заходів у кожній із сфер діяльності повинно бути спрямоване на системне управління. Управління у внутрішньоорганізаційному житті виступає як координуючий початок, що формує й приводить у дію ресурси підприємства для досягнення цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вперше збалансована система показників (ЗСП) була розроблена Робертом Капланом, професором розвитку лідерства в Гарвардській школі бізнесу, та Девідом Нортоном, засновником і

президентом Balanced Scorecard Collaborative, Inc. Це дослідження проводилося у 12 компаній протягом 1990 – 1991 рр., і було націлено на пошук і вимір ключових факторів ефективності успішних компаній.

В методиці ЗСП знайшли своє відображення ідеї стратегічного управління, раніше викладені в роботах М. Портера, К. Прахалада, Б. Трейсі, Ф. Вирсема. Розвитку основних положень BSC присвячені роботи Н. Анди, А. Кріса, К. Майка.

В контексті принципів BSC стратегія – це ефективний засіб, який перетворює корпорації в єдиний цілеспрямований механізм. Принципи BSC концептуально розглянуті в роботах таких відомих науковців як І.Бондар, В.Савчук, О.Рудченко та ін.

Мета статті. Специфіка взаємовідносин економічних суб'єктів в умовах трансформаційної економіки та глобалізації обумовлює потребу орієнтації на збалансованість між тісно взаємопов'язаними макро- та мікроекономічними показниками. В умовах швидких змін процесів ведення економічної діяльності зростає потреба в переорієнтації ролі управління та посиленні відповідальності на всіх рівнях. Це обумовлює потребу запровадження управління, побудованого таким чином, щоб з одного боку, не втрачалася соціальна відповідальність, а з другого – не руйнувалися методи і механізми ведення бізнесу, забезпечення його прозорості і користі власникам капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. ЗСП – механізм реалізації стратегії; інструмент, що націлює підприємство на стратегію довгострокового успіху, який переводить бачення підприємства та його стратегій у набір взаємозалежних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, але і майбутнього розвитку підприємства [1].

Методика ЗСП призначена для підвищення ефективності управління підприємством за рахунок застосування оптимального набору індикаторів діяльності компанії та для ефективного керування конкурентними перевагами підприємства.

Головною особливістю ЗСП є поєднання як фінансових показників оцінки результатів діяльності, так і значення показників не фінансового характеру. Вона переводить місію і загальну стратегію компанії в систему чітко встановлених цілей і задач, а також показників, які визначають ступінь досягнення цілей.

Принцип застосування ЗСП при формування конкурентних переваг підприємства враховує чотири групи факторів підприємства:

- традиційні фінансові показники і чинники;
- успішність роботи з клієнтами;
- оптимальність внутрішніх бізнес-процесів;
- загальна компетентність персоналу підприємства за своєю галуззю діяльності.

Процес збалансованості цих факторів відіграє важливу роль у втіленні в життя розробленої керівництвом стратегії, а також спрощує процес пошуку та формування конкурентних переваг підприємства.

Гнучкість ЗСП дає змогу використовувати її на підприємствах, що працюють за різних ринкових процесів та за різних умов функціонування економіки країни. Складність у побудові та використанні ЗСП полягає у наявності відповідного компетентного рівня керівництва підприємством. Ступінь компетентності та обізнаності керівника в процесі стратегічного планування з використанням ЗСП та подальшому її впровадженні надасть змогу організувати та побудувати чітку організаційну структуру персоналу, який виконуватиме процеси по впровадженню методики ЗСП.

Дослідження науковців за напрямом стратегічного планування та управління діяльністю підприємств шляхом застосування ЗСП призвели до появи нових концепцій та інструментів. Так засновники ЗСП Р. Каплан та Д. Нортон [1] запропонували ЗСП-модель, яка орієнтує керівництво підприємства на відмінний від традиційного стратегічний розвиток, що окрім зосередження уваги на фінансових показниках підприємства також акцентує увагу на, так

званих, не фінансових, які тісно пов'язані із ключовими факторами успіху (рис.1).

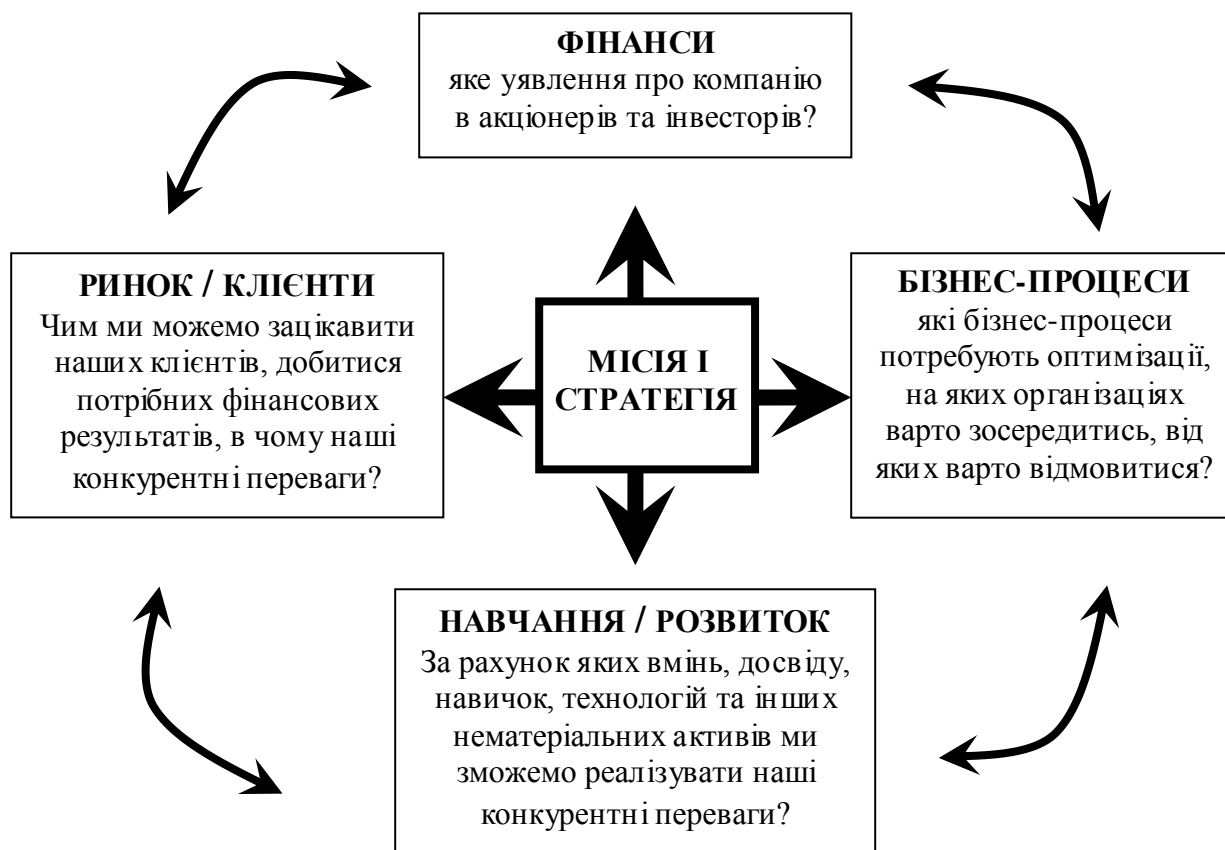


Рис.1. ЗСП-модель Нортон-Каплана [1].

Головною особливістю даної моделі є те, що керівництво зосереджує свою увагу та групує показники, які автори моделі визначають як перспективні. Це дає змогу визначити для підприємства його сучасний стан, зосередитись на подальшому його розвитку з визначенням стратегії, виявити готовність персоналу підприємства виконувати обрану стратегію, наявність ресурсного потенціалу, за допомогою якого впроваджуватиметься стратегія, імідж підприємства серед інвесторів, а також місце, яке посідає продукція підприємства в свідомості споживачів.

В свою чергу, в 1992 р. Лоренц Мейсел запропонував інше бачення ЗСП-моделі [2]. На відміну від моделі Нортон-Каплана, Мейсел акцентує увагу на перспективі людських ресурсів, тобто на його думку головний успіх підприємства досягатиметься за готовності персоналу та його здатності виконувати стратегічні плани керівництва. Він вважає, що такі процеси, як

розвиток продукції та послуг, збільшення попиту споживачів, інноваційні заходи – все це можливе лише за допомогою компетентного персоналу (рис. 2).

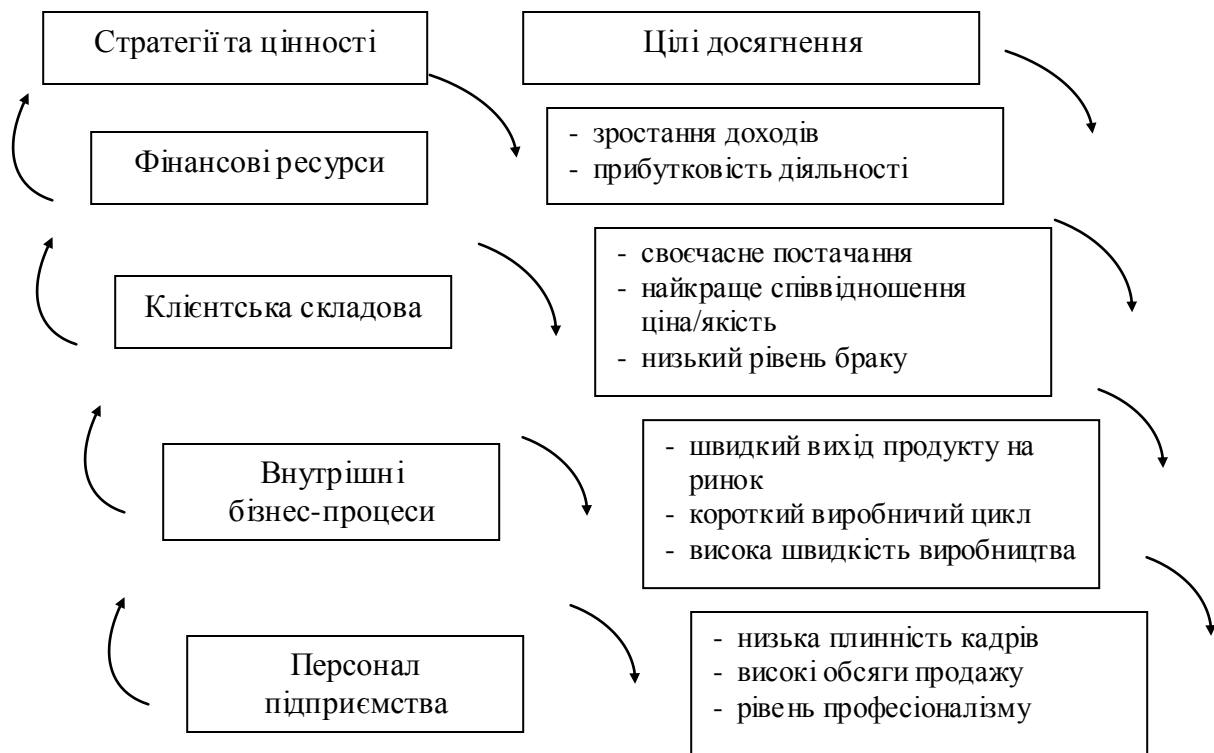


Рис. 2. ЗСП-модель Мейсела [2].

Бачення Нортон-Каплана та Мейсела при розробці ЗСП спираються на два головні запитання Що ми маємо? та Що ми можемо досягти? Тобто, оцінюючи ресурсний потенціал підприємства за фінансовими та не фінансовими показниками керівництво розробляє стратегію розвитку підприємства за тими ресурсами, що є доступними.

Інший підхід до бачення стратегічного управління на основі ЗСП запропонували К. МакНейр та Р. Ланч [3]. На їх думку стратегічне управління має будуватися на «амбіційному» підході, тобто побудова майбутнього підприємства здійснюється шляхом постановки завдання а вже потім шляхів його виконання. Головними питаннями, на які необхідно дати відповідь, за цим напрямком визначаються Що необхідно досягнути? та Яким чином досягнути поставленої мети? Розподіл стратегічного управління проводиться «згори-донизу». Керівництво підприємства встановлює мету, яка досягатиметься підприємством, наступним кроком є розподіл цілей за конкретними

фінансовими ресурсами та потребами ринку, на найнижчому рівні впровадження стратегії в життя здійснюється оперативними системами бізнесу. Вони виступають в ролі зв'язуючої ланки між верхніми та нижніми рівнями керівництва (рис. 3).

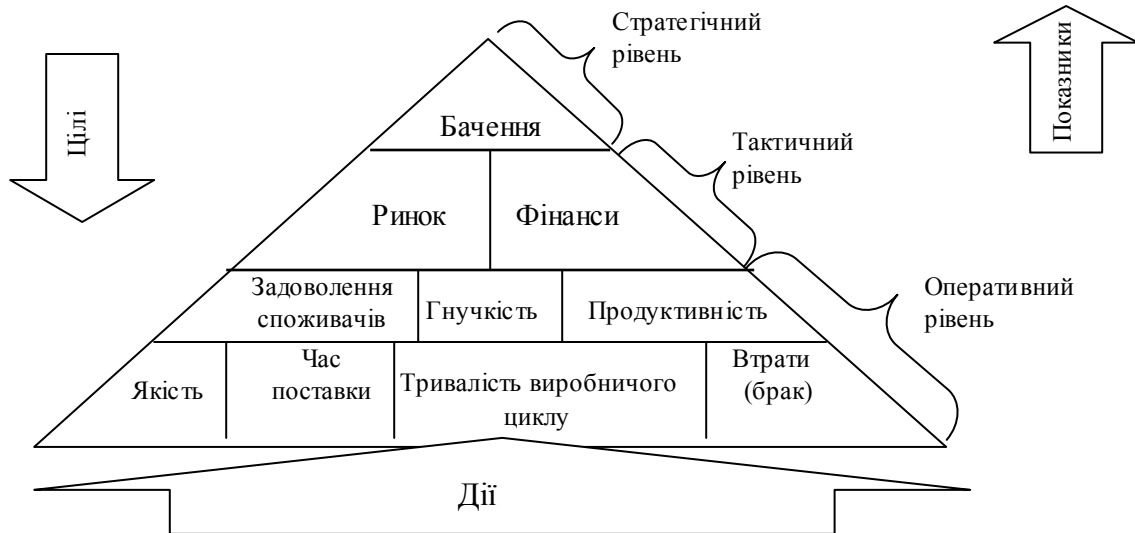


Рис. 3. ЗСП-модель ефективності К. МакНейра та Р. Ланча [3].

На нашу думку, існування розбіжностей науковців у визначенні структури побудови ЗСП-моделі свідчить про те, що застосування ЗСП можливе на підприємствах будь-якої форми власності, різноманітних за розмірами та за напрямками діяльності. Кожне підприємство, керівництво якого використовує методи стратегічного управління в своїй діяльності має можливість використовувати методи ЗСП. Їх використання надасть змогу зрівноважити інтереси споживачів, фінансові ресурси підприємства, його бізнес-процеси та зробити ці процеси доступними у реалізації для персоналу підприємства.

Ступінь досягнення поставленої в процесі стратегічного планування мети, ефективність бізнес-процесів і роботи всього підприємства під час реалізації заходів по втіленню в життя процесу реалізації ЗСП, його підрозділів і кожного співробітника при цьому визначається значеннями та ступенем впливу так званих «ключових показників результативності» (Key Performance Indicators, KPI). Чітке знання про існування та можливості подальшого розвитку KPI призведуть до результативного втілення стратегічних планів в

роботу підприємства, а також нададуть можливість отримати конкурентну стійкість підприємству по відношенню до існуючих конкурентів. Дотримання принципів збалансованості факторів стратегічного управління підприємством, обізнаність про існуючі КРІ та налагоджена робота персоналу дозволить підприємству реалізувати обрану стратегію без перешкод.

Використана література

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 386 с.
2. Maisel, L.S., Performance measurement: the balanced scorecard approach / Lawrence S. Maisel. – Journal of Cost Management, 1992. – Vol. 5 No.2. – pp.47 – 52.
3. McNair C.J., Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? / C.J. McNair, Richard L. Lunch, Kelvin F. – Cross. Management Accounting, November 1990. – pp. 56 – 63.